

Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні

Квітка С. А., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглядаються основні методи форсайту та можливість їх застосування в Україні. Автор робить спробу систематизувати методи прогнозування у контексті форсайта. Наводяться приклади практичного застосування методології форсайта та окремих технологій соціального передбачення.

Автор звертає увагу на те, що в сфері публічного управління рішення повинні прийматися на підставі знання про довгострокові тенденції і можливості техніки і соціуму. Однак дуже часто ці знання спираються лише на дослідження добре відомих тенденцій. Це призводить до того, що рано чи пізно фактори, що не враховувалися через їх новизну і нетрадиційність, стають ключовими. Якщо їх вчасно не включити до розгляду, то всі довгострокові проекти можуть бути приречені на провал.

Особливої уваги потребують нові фактори та інновації в умовах, коли держава працює над зміною шляхів розвитку країни. У цій ситуації вкрай важливо зосередити свою увагу на науково-технічних і соціальних інноваціях, які можуть вказати нові підходи до вирішення традиційних проблем. Також знання прогнозів про майбутнє може становити інтерес не тільки для всього суспільства, а й для окремої людини при виборі професії, роботи або уявлень про шляхи поліпшення свого матеріального добробуту.

Однак основною проблемою є те, що зазвичай всі ці прогнози і бачення майбутнього формуються під впливом якоїсь окремої групи експертів, яка пропонує результат своїх досліджень і аналізу як даність. Здійснення ж форсайта дає можливість широкому колу зацікавлених осіб самим брати участь у виробленні нових підходів до рішень, які стосуються формування майбутнього країни, регіону, міста або сім'ї.

Ключові слова: форсайт, метод Дельфі, прогнозування, розробка сценаріїв, розробка стратегій, мозковий штурм, експертні панелі

Foresight in Public Administration: Methods and Perspectives of Implementation in Ukraine

Kvitka S. A., Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

The article deals with the main methods of foresight and the possibility of their application in Ukraine. The author tries to systematize prediction methods in the context of foresight. Examples of practical application of foresight methodology and individual technologies of social prediction are given.

The author draws attention to the fact that in the field of public administration decisions must be made on the basis of knowledge of long-term trends and opportunities of technology and society. However, very often this knowledge is based only on the study of well-known tendencies. This leads to the fact that sooner or later, factors that are not taken into account because of their novelty and non-traditionality, become key. If they are not included in the timetable in time, then all long-term projects may be doomed to failure.

Particular attention is needed to new factors and innovations, in conditions when the state is working on changing the ways of development of the country. In this situation, it is extremely important to focus on scientific, technical and social innovations that can point to new approaches to addressing traditional issues. Also, knowledge of the forecasts about the future may be of interest not only for the whole society, but also for an individual, when choosing a profession, work or ideas about ways to improve their material well-being.

However, the main problem is that usually all these forecasts and vision of the future are formed under the influence of a particular group of experts, which offers the result of their research and analysis as a given. The implementation of Forsyth gives a wide range of stakeholders the opportunity to participate themselves in developing new approaches to decisions that shape the future of a country, region, city or family.

Keywords: foresight, Delphi method, forecasting, script development, strategy development, brainstorming, expert panels

Форсайт в публичном управлении: методы и перспективы реализации в Украине

Квитка С. А., Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье рассматриваются основные методы форсайта и возможность их применения в Украине. Автор делает попытку систематизировать методы прогнозирования в контексте форсайта. Приводятся примеры практического применения методологии форсайта и отдельных технологий социального предвидения.

Автор обращает внимание на то, что в сфере публичного управления решения должны приниматься на основании знания о долгосрочных тенденциях и возможности техники и социума. Однако очень часто эти знания опираются только на исследование хорошо известных тенденций. Это приводит к тому, что рано или поздно факторы, которые не учитывались из-за их новизны и нетрадиционности, становятся ключевыми. Если их вовремя не включить в рассмотрение, то все долгосрочные проекты могут быть обречены на провал.

Особого внимания требуют новые факторы и инновации в условиях, когда государство работает над изменением путей развития страны. В этой ситуации крайне важно сосредоточить свое внимание на научно-технических и социальных инновациях, которые могут указать новые подходы к решению традиционных проблем. Также знания прогнозов о будущем может представлять интерес не только для всего общества, но и для отдельного человека при выборе профессии, работы или представлений о путях улучшения своего материального благосостояния.

Однако основной проблемой является то, что обычно все эти прогнозы и видение будущего формируются под влиянием какой-то отдельной группы экспертов, которая предлагает результат своих исследований и анализа как данность. Осуществление же форсайта дает возможность широкому кругу заинтересованных лиц самим участвовать в выработке новых подходов к решениям, которые касаются формирования будущего страны, региона, города или семьи.

Ключевые слова: форсайт, метод Дельфи, прогнозирования, разработка сценариев, разработка стратегий, мозговой штурм, экспертные панели

Постановка проблеми.

Форсайт проекти здійснюються в силу ряду причин. Як дотепно висловився знаменитий американський винахідник Ч. Кеттерінг: «Я цікавлюся майбутнім тому, що збираюся провести там всю решту свого життя» [17]. Дійсно, інтерес до майбутнього – один з універсальних інтересів людства, який в різні історичні епохи набував різних форм, розвиваючись від ворожінь і пророцтв древнього світу до науково ґрунтованої прогностики і стратегування ХХІ століття.

Уявлення про довгострокові прогнози на майбутнє самі по собі представляють інтелектуальний інтерес. І у нього є практичне застосування, оскільки між прийняттям рішення і досягненням запланованих змін існує часова дистанція. Наприклад, при плануванні технічної інфраструктури при будівництві елеваторів і автодоріг важливо мати на увазі довгострокові розрахунки споживання зерна та кількості транспортних

засобів. Те ж саме повною мірою стосується й соціальної інфраструктури: вчителі, які будуть навчати наступні покоління, повинні бути підготовлені сьогодні.

Тим більше в сфері публічного управління рішення повинні прийматися на підставі знання про довгострокові тенденції і можливості техніки і соціуму. Однак дуже часто ці знання спираються лише на дослідження добре відомих тенденцій. Це призводить до того, що рано чи пізно фактори, що не враховувалися через їх новизну і нетрадиційність, стають ключовими. Якщо їх вчасно не включити до розгляду, то всі довгострокові проекти можуть бути приречені на провал.

Особливої уваги потребують нові фактори та інновації в умовах, коли держава працює над зміною шляхів розвитку країни. У цій ситуації вкрай важливо зосередити свою увагу на науково-технічних і соціальних інноваціях, які можуть вказати нові підходи до вирішення традиційних проблем. Також знання прогнозів про майбутнє може ста-

новити інтерес не тільки для всього суспільства, а й для окремої людини при виборі професії, роботи або уявлень про шляхи поліпшення свого матеріального добробуту.

Однак основною проблемою є те, що зазвичай всі ці прогнози і бачення майбутнього формуються під впливом якоїсь окремої групи експертів, яка пропонує результат своїх досліджень і аналізу як даність. Здійснення ж форсайту дає можливість широкому колу зацікавлених осіб самим брати участь у виробленні нових підходів до рішень, які стосуються формування майбутнього країни, регіону, міста або сім'ї. Особливо гостро ця проблема стоїть в сфері публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

З початком 21 століття тематика форсайту активно увійшла в наукові розробки дослідників проблем прогнозування та планування на теренах колишнього СРСР. До того часу вклад у розвиток теорії форсайту вносили виключно закордонні фахівці, такі як Т. Cuosa [14], М. Keenan [19], Р. Popper, І. Miles [18], В. Nabegger [16] та інші. При цьому слід відзначити, що це були не тільки європейські та північно-американські вчені, а й представники Японії та інших країн Південно-східної Азії.

Активно розвивається форсайт у Росії, де працюють відомі у цій сфері фахівці, такі як В. Третьяк, Л. Гохберг, С. Переслегін, М. Бойкова, М. Салазкін, С. Попов, В. Калинин, Н. Шелюбская, Л. Гайнутдинова та інші [2, 15]. Значна кількість форсайтів у цій країні проведена на регіональному рівні.

Технологія форсайту досить повільно використовуватись в Україні, але з кожним роком стає все більш популярною і очікуваною. У фахових виданнях все частіше можна знайти дослідження на цю тему. Вони стосуються як «класичної» для форсайту проблематики науково-технологічного прогресу [3, 4, 8, 11], так і питань застосування форсайту на рівні галузей економіки та регіонів [1, 6, 9]. Окремо слід виділити тісно пов'язані з форсайтом дослідження у сфері методології Дельфі опитувань [Кривошеїн].

Вже здійснювались спроби проведення форсайтів окремих сфер життєдіяльності українського суспільства [7, 10].

У 2015 році було проведено загальнонаціональний форсайт економіки України, який, на наш погляд, є цікавим і вдалим прикладом використання цієї технології, хоча невідомо, наскільки його результати були враховані при розробці державної політики [12].

Метою дослідження є систематизація методів, що використовуються при реалізації форсайт проектів та визначення перспектив їх використання в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Форсайт (від англ. Foresight – погляд в майбутнє, передбачення) – це сучасна методологія технологічного прогнозування, яка дозволяє враховувати довгострокові культурні, політичні, економічні та соціальні наслідки впровадження технологій. Вперше цей термін використан письменник-фантаст Г. Уелс [21].

За своєю суттю це інструмент формування пріоритетів і мобілізації великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у сфері науки і технологій, економіки, держави і суспільства. З'явившись близько 30 років тому, форсайт зараз став одним з основних інструментів інноваційної економіки. Спочатку його застосовували для формування образів майбутнього в сфері технологій. Потім технологія форсайту почала використовуватися в бізнесі – дорожні карти і результати форсайт-проектів стали підставою для розробки стратегій розвитку корпорацій.

З 90-х років минулого століття форсайт почав використовуватися в соціально-політичній сфері, при розробці державних проектів і програм місцевого самоврядування. Останні десять років активно проводяться форсайт-проекти міст: Дублін, Барселона, Штутгарт; форсайт-проекти соціального розвитку країн: США, Японія, Великобританія, Австрія, Фінляндія, Франція, ПАР. Дорожні карти розробляються за різними напрямками: освіта, якість життя, культура і міжнаціональне спілкування, співпраця між поколіннями, надання послуг і т. д. [20].

Не дивлячись на те, що в кожній країні форсайти мають свій національний колорит, можна виділити деякі загальні риси і, зокрема, загальні уявлення про етапи проведення форсайта

1. Формування об'єкта. У технологічному форсайті об'єкт визначений сферою проведення форсайта: авіабудування, нанотехнології і т. д. У суспільно-політичному форсайті об'єкт конструюється спеціально.

2. Формування істотних умов. Істотні умови – цільові показники, яких необхідно досягти в майбутньому. Для форсайта принциповим є, щоб істотні умови відображали якісну зміну і мали кількісну оцінку.

3. Сканування. Цей етап передбачає формування «карти сфери» (стейкхолдери, експерти, компанії), вибір методів дослідження та проведення експертних опитувань.

4. Альтернативи майбутнього. На цьому етапі передбачається виділення тенденцій, які можна спрогнозувати, визначення зон невизначеності і формування можливих сценаріїв майбутнього.

5. Планування і виконання. Заключний етап передбачає розробку і створення дорожніх карт, включення всіх стейкхолдерів в обговорення майбутнього, зміну стратегії і дій замовника форсайта (зміна стратегії, формування нових проектів і програм).

Ще одним загальним трендом в реалізації форсайта є визначення досліджуваних областей. Необхідно розуміти з самого початку, що марно намагатися охопити всі можливі теми / області, навіть якщо керівники проекту вирішили звужити межі дослідження до однієї з трьох базових сфер, тобто умови життя, умови праці і виробничі відносини. Необхідно зробити вибір. Однак в існуючих форсайтах такий вибір рідко робиться явним чином. Методи вибору, від «повторної обробки» існуючих стратегічних пріоритетів до SWOT-аналізу, грають важливу роль. В процесі вибору грають роль навіть примхи і модність теми, як і в багатьох інших організаційних рішеннях. Так само важливим фактором є лобювання різних зацікавлених груп. У цій сфері найбільш важливі консультації з ЛПР (особами які приймають рішення), що визначають напрямок і підтверджують їх згоду на більш пізніх стадіях виконання форсайта. Проте, коли є попит на більшу кількість тем / областей, ніж можливо охопити форсайтом, зазвичай приймаються непопулярні рішення, що обмежують поле форсайта.

Те ж стосується і визначення часового горизонту прогнозування. Форсайт великою мірою перебуває під впливом зростаючих горизонтів планування. Складність здійснення форсайта в цих умовах збільшується не тільки через збільшення часу на планування і збір даних, а й через необхідність враховувати всю безліч виникаючих трендів і ймовірних подій, що не є критично важливим для короткострокових планів.

На практиці тимчасові горизонти форсайта вкрай різняться через розтяжності поняття «тривалий термін» в різних культурах і різних областях. До того ж, незважаючи на те, що більш довгостроковий форсайт може забезпечити більш широке бачення проблеми, очікування ЛПР більшою мірою пов'язані з короткостроковими прогнозами. В публічній сфері це часто визначається терміном каденції роботи відповідного представницького органу.

У зв'язку з цим велике значення має аналіз ЛПР і іншими зацікавленими сторонами. При цьому слід відповісти на ряд ключових питань:

- що зацікавлені особи очікують від здійснення форсайта, чи реалістичні їхні очікування?

- яку вигоду вони можуть отримати, і як вона пов'язана з їх безпосередньою участю в роботі?

- які ресурси зацікавлені особи (стейкхолдерів) можуть або повинні внести?

- чи є у них інтереси конфліктні по відношенню до форсайта?

- чи є конфлікти між ними, і чи можна ці конфлікти дозволити або ними керувати?

Одним із ключових напрямків діяльності в проведенні форсайта також є поширення інформації про проект. Для того, щоб домогтися розуміння громадськістю призначення форсайта, існує безліч засобів, таких як:

- публікації і традиційні засоби інформування (бази даних і бюлетені) – для просування проекту і виявлення ЛПР зацікавлених в участі;

- електронні засоби поширення інформації, створені для поширення інформації про проект;

- заходи, націлені на залучення в проект ;
- конференції, семінари тощо. Вони мо-

жуть висвітлювати вже прийняті в проекті рішення, або являти собою активні консультації про те, що слід зробити;

- поширення інформації про приклади успішного виконання форсайта в зацікавлених організаціях і середовищах.

Разом із тим можна відзначити і типові причини неприйняття форсайта ЛПР і суспільством в цілому, а саме:

- нерелексивне переконання «ви не можете пророкувати майбутнє»;
- проблема «наукової прозорливості»;
- фаталізм;
- інертність;
- суперництво між інституціями;
- дискусії про межі форсайта;
- суперечки про підходи;
- ресурси, точніше їх брак;

Ці та інші проблеми неприйняття форсайта вирішуються в процесі організації і управління проектом. Зокрема, для цього використовується типологічна організаційна структура. Вона включає в себе такі елементи:

1) оргкомітет – визначає цілі, фокус, методологію, робочу програму, затверджує стратегію і засоби інформування;

2) проектна група:

- здійснює хід проекту;
- регулярно контактує з зацікавленими ЛПР і оргкомітетом, контролюючи потрібний напрямок проекту;
- веде облік вартості, ресурсів і часу, необхідного для проекту;
- забезпечує складання звітів і їх надання начальству;
- контролює відповідність проекту формальним цілям;
- контролює збереження значущості проекту для інших заходів, ініціатив та політики;

3) політична підтримка – експертна робота, що проявляється в:

- зборі відповідної інформації.
- стимулюванні появи нових ідей, поглядів і стратегій.

- поширенні здійснення форсайта на ширші групи, і в підсумку – розширення підтримуючих груп.

- впливі на Форсайт через участь у подальших діях.

Спеціально слід ще раз підкреслити, що одна з найголовніших рис організації форсайта – це залучення ЛПР на всіх стадіях діяльності: від організації і до самого кінця. Цей фактор в першу чергу і відрізняє форсайт від звичайного прогнозу.

Важливою складовою форсайта є і моніторинг проекту. Він являє собою постійне спостереження за ефективністю використання ресурсів, виділених для кожного етапу проекту, за дотриманням часових рамок і своєчасним оформленням результатів.

З одного боку, моніторинг включає в себе відстеження відповідності дій, що вживаються під час здійснення кожного з етапів проекту, поставленому завданню, з іншого – постійне пристосування проектного плану до обстановки (за погодженням з ЛПР, які беруть участь в проекті, і у зв'язку з новою отриманою інформацією).

Окресливши загальні риси та умови здійснення форсайта, перейдемо до головної теми даної роботи – методів реалізації форсайта. Безсумнівно, вони існують і самостійно, але саме в рамках форсайта дають найбільш ефективні результати.

Метод Дельфі особливо часто асоціюється з форсайтом. Він ґрунтується на анонімному опитуванні експертів, але головна його особливість в тому, що він «повертає» інформацію респондентам, тобто учасникам форсайта, яких опитують як мінімум два рази. На другому етапі респонденти отримують структуру відповідей попереднього етапу, після чого їх опитують ще раз – тобто їм надається можливість скорегувати свою відповідь. Це здійснюється для поліпшення обміну інформацією та для того, щоб стейкхолдери могли порівняти свої прогнози з очікуваннями більш широкої групи.

Метод «la prospective». В середині 70-х років французьке агентство з атомної енергії (CEA) запропонувало використовувати Булеву матрицю для подання в системному вигляді суб'єктивних знань про майбутній розвиток атомної енергетики. Отримана методологія пропонувала з'єднання кількісних показників і якісних суб'єктивних оцінок, що вимагало високого рівня відповідальності експертів, які беруть участь в дослідженні.

Головною особливістю об'єднання Булевої матриці з якісними методиками стала необхідність виявити відносини між «змінними» системи.

Метод «la prospective» складається з:

- Ретроспективний аналіз.
- Вибір зовнішніх і внутрішніх змінних системи, що визначають її еволюцію. (Від 15 до 50)

- Структурний аналіз і аналіз взаємного впливу факторів для аналізу ключових чинників.

- Вибір можливих подій (5-6), ЛПП і цілей системи.

Одночасно виконуються:

- Аналіз взаємного впливу факторів для побудови сценарію.

- Стратегічний аналіз для ЛПП.

- Аналіз взаємного впливу факторів для ролей ЛПП.

- Побудова коротко-, середньо- та довгострокових планів (аналіз можливих альянсів і конфліктів між ЛПП і підготовка планів до декількох альтернативних сценаріїв).

У форсайті використовуються і методи, засновані на статистичному і математичному аналізі. Вони мають свої переваги і недоліки.

Переваги:

- Статистика і подібні їй індикатори повинні робити видимим те, яким чином було отримано результат прогнозу. Методологія повинна бути ясною.

- Кількісні дані можуть використовуватися послідовним і відтвореним шляхом. Результати різних досліджень можуть бути легко зіставлені.

- Якісні дані можна візуалізувати у вигляді графіків і таблиць.

Недоліки:

- Деякі дані важко висловити в кількісних показниках.

- Існує небезпека «фальшивої точності» (кількісні дані в прогнозі, які належать до 2050 року, потрібно сприймати критично).

- Здібності до кількісного мислення розвинені далеко не у всіх.

Навіть самі кількісні методи повинні перевірятися серйозною експертизою (що може привести до нескінченного повторного огляду з боку людей, які не брали участі в

проекті).

Нарешті, більшість методів роботи з кількісними даними зводяться до статистичних технік, і зазвичай аналітики швидше будуть дотримуватися їх, ніж будуть розбиратися чи адекватні ці дані для проекту.

Екстраполяція трендів – це одна з найбільш давніх і широко використовуваних технологій прогнозування. Головне завдання – виявити тренд. Це може бути практично будь-який феномен, виражений у кількісних показниках з видимою структурою зміни в часі. До цих феноменів можуть належати дуже різноманітні явища, такі як зростання населення і його розміщення по території, технологічна продуктивність і навіть розмір світових імперій. Тренд відсилає до історичних даних, екстраполяція на увазі що ці дані проектуються в майбутнє.

Для опису феномена необхідні добротні історичні дані. У країнах з добре розвинутою традицією статистики можна очікувати точної інформації про основні показники розвитку суспільства. Але багато соціальних феноменів такого гарного опису не мають, деякі з причини новизни (наприклад, інтернет або соціальні мережі), деякі в принципі не можна виразити в кількісних показниках (наприклад, уявлення про прийнятний ризик або межі допустимої поведінки).

Для вирішення цієї проблеми використовується екстраполяція, яка може переконливо показати масштаб змін, які підуть при розвитку тренду в часі. Різке зростання може зробити малий феномен значним при перебігу досить довгого часу. Те, що малопомітно сьогодні, може стати значним завтра.

Слід зазначити, що іноді екстраполяція трендів призводить до результатів, які здаються відверто неможливими. Це може означати як бідність людської фантазії, так і те, що екстраполяція сумнівна. Якщо, наприклад, зростання числа працівників, зайнятих неповний трудовий день, випереджає зростання населення в цілому, це не означає, що в майбутньому роботи теж стануть такими працівниками. Це означає тільки те, що лінійна екстраполяція досягла своїх кордонів.

У прогнозах, пов'язаних із проблемами поширення товарів і послуг, визначення меж

екстраполяції не викликає особливих проблем. Але коли справа стосується оцінки соціальних феноменів і особливо сфери публічного управління, екстраполяції вимагають додаткового контролю за якістю вихідних даних. Не забуваємо, що кількість завжди переходить в якість.

Тому тут важливо відзначити проблеми екстраполяції, які найбільш часто зустрічаються:

- Кількісні дані можуть бути хибними.
- Результати екстраполяції можуть бути хибно інтерпретовані (те, що багаті люди користуються прислугою, не означає, що при зростанні достатку населення число прислуги буде рости).
- Нездатність методу оцінити рушійні фактори змін і еволюцію цих факторів.
- Якісні зміни можуть чинити серйозний вплив на кількісні дані, а в деяких випадках залишитися непоміченими
- Оцінки кордонів екстраполяції можуть базуватися на недостатній інформації.

Імітаційне моделювання. Ще в минулому столітті з поширенням персональних комп'ютерів і розвитком мов програмування моделювання із застосуванням електронних засобів перестало бути долею вузьких груп фахівців. Більш того, за допомогою комп'ютерних ігор, типу «Цивілізація», воно набуло широкого поширення серед обивателів. Це моделювання невисокого рівня, але тим не менш зрозуміла кожному модель розвитку, де нехитра гра перетворює людину на «стратега».

Разом із тим моделювання «високого рівня» в наш час стало само собою зрозумілим. Йому доступні такі процеси, як зміна клімату, ринкова кон'юнктура, демографічні зміни і багато іншого.

Перевагами комп'ютерного моделювання є:

- стимулювання систематичного мислення про динаміку системи;
- моделювання дозволяє вивчати розвиток системи з різними базовими установками й історією;
- здатність працювати з числом змінних, яке перевищує можливості людини по їх відстеженню;
- можливість оформлення результатів у вигляді таблиць, діаграм, схем тощо.

Збір стратегічних даних. Більшість вище описаних методів були розроблені в 60-70-их

рр. XX століття. При їх розгляді слід пам'ятати, що форсайт не має на меті створювати точні прогнози. Навпаки, мета форсайта – поліпшити здібності учасників форсайта бути готовими і вміти справлятися зі змінами: як зовнішніми, так і тими, які стали результатами їх дій. Цього можна досягти шляхом кращого розуміння ключових процесів, створення оптимальних умов та локалізації необхідної інформації та експертних оцінок. Тому слід звернути увагу на дії, здійснювані на різних етапах розробки форсайта, які спрямовані на збір стратегічних даних.

Експертні панелі. Хоча керівний орган форсайта зазвичай складається з висококваліфікованих фахівців, звичайною є практика складання кількох комісій експертів, які здійснюють аналіз даних і аналізують ситуацію, що складається в певних областях. Для форсайта науково-технічного плану це області конкретних технологій (наприклад, ІКТ, біотехнології) або вузькі сфери застосування (сільське господарство, транспорт). У соціально орієнтованих форсайтів комісії експертів більше пов'язані з такими проблемами, як екологія, демографія і т. д. Навіть якщо спочатку форсайт концентрується на вирішенні досить конкретного завдання, створення і робота панелей експертів повинна здійснюватися.

Головним завданням кожної панелі експертів є узагальнення тієї інформації, яка стосується їх області. Ці узагальнення можуть мати вигляд письмового або усного звіту, надаватися у вигляді дослідження або програми прогнозування. Така панель покликана збирати важливу, що належить до питання, інформацію і дані. Серед методів роботи комісій можуть використовуватися мозковий штурм і SWOT-аналіз. Як результат більш ефективно і швидко буде йти створення нових інформаційних мереж і активізація вже створених. Також це може стимулювати створення стратегічних даних, наприклад, через роботу семінарів із розробки сценаріїв. На більш пізніх етапах роботи форсайта панелі експертів можуть зіграти важливу роль при розстановці пріоритетів і при контролі за результатами. Природно, робота панелей експертів повинна узгоджуватися із загальним планом роботи форсайта, оскільки занадто

велика незалежність роботи експертів може привести до труднощів при узагальненні результатів.

Члени експертних панелей відбираються з особливою ретельністю, оскільки вони повинні володіти знанням, яке б покривало всі питання і проблеми, що знаходяться в сфері їх компетенції. Ними можуть бути неупереджені творчі люди широких поглядів, вчені, бізнесмени, високопоставлені керівники, політики та інші зацікавлені особи. Залучення дуже вузьких фахівців може мати небажані наслідки, оскільки підвищиться ризик упередженості в поглядах, і буде втрачена об'єктивність. Також учасники панелей експертів повинні бути здатними спілкуватися один з одним на професійному експертному рівні, а не захищати інтереси тієї чи іншої групи.

Робота такої панелі повинна підкріплюватися застосуванням методів по згуртуванню команди і заохочувальних стратегій. Також необхідна допомога секретаря (протоколи зустрічей, складання розкладів), технічна та організаторська підтримка, потрібен авторитетний і досвідчений керівник панелі, який здатний не допускати конфліктних ситуацій і вміти їх вирішувати.

Експертні групи. Крім панелей експертів часто для більш ефективної роботи форсайта створюють і інші Експертні групи, які б відповідали за вирішення певного кола проблем і збір інформації з питання. Робота таких груп часто використовується для дослідження демографічних процесів, або для отримання уявлень про явища з ними пов'язані (наприклад, урбанізація, приріст і скорочення населення). Також корисно створити групу в якомусь віддаленому від центру районі, молодіжну групу або групу національних меншин, яка б дослідила питання у своїй сфері і повідомляла результати своєї роботи керівному комітету форсайта. Експертні групи можна створювати з уже наявних учасників форсайта або набирати нових членів, найчастіше нових фахівців зі сфер, що цікавлять керівників форсайта.

Розробка сценаріїв. Традиційне розуміння цього методу полягає в тому, що це опис якоїсь ситуації у вигляді драматичного сценарію. У контексті реалізації форсайт-про-

ектів, розробка сценаріїв – це спосіб представлення можливого розвитку майбутнього. Іноді під сценарієм розуміється дуже коротке уявлення про майбутнє: наприклад, 2% або 5% зростання, висока або низька напруженість у світі і т. п. Такі «сценарії» використовуються у вузьких форсайтах. Однак в добре розроблених форсайтах розробка сценарію включає в себе не просто прогнозування майбутньої ситуації, засноване на двох-трьох змінних. В цьому випадку при створенні сценарію дрібні деталі і змінні пов'язані в єдину схему, і створюються вони як результат роботи семінарів, експертних панелей та іншими способами (анкетування, індивідуальні прогнози).

Сценарії можуть включати в себе діахронічний елемент, тобто включати опис факторів, що вплинули на розвиток даної ситуації у минулому. Також вони можуть бути синхронічного типу: в цьому випадку зображується можливий майбутній хід розвитку подій шляхом опису тільки ситуації, яка є на даний історичний момент. Таким чином можна узагальнити, що розробка сценаріїв – це зображення майбутнього і тих можливих шляхів розвитку вихідної ситуації, які представлені в систематизованому вигляді.

Також слід розрізняти два підвиди сценаріїв:

1) дослідний – будується на дослідному методі, який бере синхронну картину подій за відправний пункт, і виходячи з цього, ставить запитання на кшталт «а що, якщо ...» На підставі відповідей виникає майбутня картина можливого розвитку подій.

2) нормативний – будується на нормативному методі, при якому відправною точкою вважається якась майбутня ситуація, і для її пояснення ставляться питання про те, чому сталося так, а не інакше. В цьому випадку, маючи як вихідний матеріал схематичне зображення майбутньої ситуації, відновлюється вихідна ситуація і ретроспективно шукаються шляхи її розвитку.

Множинні сценарії найчастіше застосовуються в реалізації форсайта і відрізняються від звичайного сценування тим, що в них паралельно представлені різні можливості розвитку вихідної ситуації в майбутньому. Однією з причин, чому множинні сценарії

користуються більшою популярністю, є те, що в цьому випадку зацікавлені особи мають можливість наочно побачити, наскільки різним може бути розвиток однієї і тієї ж вихідної ситуації. Різні цілі припускають різні типи сценаріїв: відображення ключових факторів ситуації або відображення ключових спірних моментів з можливими шляхами їх вирішення. Також сценування використовується для структурування існуючої ситуації і представлення її у вигляді моделі. У публічному управлінні сценування може використовуватися для перевірки стабільності розвитку політичного курсу і пошуку відповідних ключових факторів у розвитку країни чи регіону.

Процес комбінування факторів і створення сценарію може здійснюватися по-різному. Ось деякі можливості:

- якщо враховується невелика кількість вихідних факторів, множинні сценарії можуть створюватися шляхом накладення цих факторів один на одного в різних комбінаціях;

- якщо враховується невелика кількість параметрів при створенні сценарію, то сценарії можуть бути розділені за відповідними підсумковими картинками, тобто за результатом, де в кожному випадку враховується, який із вихідних факторів вплинув на розвиток ситуації найбільше.

Статистичні методи можуть застосовуватися для поділу шляхів розвитку відповідно до того, яка соціальна група вважається провідною, ключовою в тій чи іншій ситуації. В даному випадку кластерний аналіз може бути використаний, щоб виділити основні пункти незгоди серед різних груп населення та, виходячи з цього, створити сценарії різного розвитку ситуації.

Можна також порівнювати і протиставляти різні теорії і світогляди та політичні програми, тобто як, з точки зору тієї чи іншої теорії, буде оцінюватися конкретна ситуація і її розвиток, і які це матиме наслідки.

Відзначимо, що не існує одного універсального підходу до створення множинних сценаріїв. У кожній ситуації треба враховувати різні чинники як ключові.

Існує декілька основних складнощів, характерних для всіх варіантів сценування:

- Тенденція сприймати сценарій як єдино можливий шлях розвитку конкретної ситуації замість того, щоб уявити собі все розмаїття можливостей її розвитку. Однією з цілей сценування є бажання показати, що одні й ті ж фактори можуть по-різному позначитися на розвитку однієї і тієї ж ситуації, а також показати наскільки вони всі тісно взаємопов'язані.

- В деяких випадках розробники сценаріїв вважають свої сценарії найбільш точно прогнозуючими розвиток ситуації і нехтують іншими сценаріями, розглядаючи їх як малоймовірні можливості розвитку. Щоб цього уникнути, слід представляти певний набір деталей сценаріїв, які можуть порівнюватися між собою.

Споживачам результатів сценування буває важко сприймати і адекватно оцінювати сценарії, в яких запропоновано більше чотирьох можливих шляхів розвитку ситуації. Тому рекомендується дотримуватися цієї цифри, щоб уникнути неефективності результатів роботи семінарів по сценування.

Як уже зазначалося, розробка сценаріїв є важливою складовою форсайта і зазвичай вони розробляються на семінарах із залученням максимально можливого кола експертів та зацікавлених осіб. Такі сценарії мають більшу значимість, ніж ті, які створюються маленькими експертними групами. Хорошим прикладом семінарів з розробки сценаріїв є «Форсайт – Пароплави» проводяться в Росії [Форсайт – пароплав. <https://asi.ru/news/3160/>]. Тут, відірвані від повсякденних турбот, учасники заходу кілька днів, крім майстер-класів, займаються розробкою відповідних сценаріїв з різних напрямків науково-технічного та суспільного розвитку. Таким чином здійснюється можливість зібрати в одному місці різнобічно освічених учасників, що володіють відповідним досвідом і навичками подібної роботи.

Всі семінари з розробки сценаріїв зазвичай підпорядковуються добре структурованим правилам та цілям. У них входять:

- створення інформаційної мережі,
- вироблення спільної позиції, виявлення моментів незгоди і невпевненості,
- створення нового спільного розуміння

ня питання,

- розробка програми дій та інших інструментів, які допоможуть в подальшій мобілізації ресурсів.

Оскільки створювані сценарії – це продукт діяльності всіх учасників семінару, то їх часто називають «власниками» ідей. Однак правильніше називати учасників «носіями» ідей та інформації, оскільки:

- а) вони розуміють логіку процесів набагато краще, ніж якби їм просто надали можливість працювати з готовими даними, тому потенційно вони більш зацікавлені в поширенні результатів своєї роботи.

- б) учасникам семінару притаманні глибоке розуміння вихідних посилок, які лежать в основі створеного ними сценарію, і вони добре усвідомлюють, за яких умов розроблений сценарій зможе бути реалізований.

Одними з важливих чинників розробки сценаріїв і, відповідно, проведення семінарів є наявність вихідних даних та способи їх отримання.

В цьому плані широко відомий SWOT-аналіз. Він базується на 4 характеристиках будь-якого об'єкта, що розвивається: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, ризики. Зазвичай ці критерії стають попередніми інформаційним забезпеченням роботи груп експертів. Однак при цьому слід пам'ятати, що семінари по сценуванню можуть не тільки користуватися результатами такого аналізу, але і самостійно проводити свої SWOT-аналізи і дослідження. При цьому для проведення таких досліджень можуть залучатися метод Дельфі (при складанні анкет і опитувальників). Разом із тим слід пам'ятати, що SWOT-аналіз зазвичай має справу з поточними ситуаціями і процесами, а не відображає розвиток об'єкта в досить тривалій ретроспективі, тому такий вид аналізу вважають робочим інструментом, який використовується тільки як попередній етап при плануванні.

Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) спочатку використовувався для порівняння організацій і фірм один з одним з метою виявлення областей, в яких їх діяльність найбільш або найменш ефективна в порівнянні з іншими. Однак пізніше цей метод став поширюватися і на інші сфери. Так, наприклад,

став дуже популярним порівняльний аналіз політичних рішень. Розрізняють два основні різновиди порівняльного аналізу:

- а) порівняння процесів (process benchmarking), який зосереджується на зіставленні активів і використовуваних систем;

- б) порівняння результатів (performance benchmarking), де увага більше сфокусована на підсумках, наслідках певної діяльності.

Порівняльний аналіз дозволяє виявити потенційні можливості і слабкості. Але такий аналіз не можна порівняти зі SWOT-аналізом, оскільки покликаний переважно займатися вивченням проблем конкурентоспроможності і використовуватися для більш точного формулювання цілей розвитку.

Існує небезпека неправильного застосування порівняльного аналізу. Часто всі дії, пов'язані з ним, виробляються механічно в таких ситуаціях, де слід враховувати специфіку об'єктів. Наприклад, організації можуть різнитися за використовуваними стратегіями, політичні цілі змінюються в залежності від державних інтересів, переслідуваних різними країнами. Соціальні та економічні структури можуть досягати такої міри відмінності, що для проведення порівняльного аналізу потрібна істотна робота по перетворенню вихідних даних, із метою привести їх до спільного знаменника та адекватно порівняти.

У зв'язку з цим для ефективного використання порівняльного аналізу важливо здійснити наступне:

- уважно вивчити досліджуваний об'єкт для правильного добору ключових факторів зіставлення;

- перевірити, які з цих факторів найбільш ефективні для порівняння в тій чи іншій ситуації;

- визначити організації та ситуації, які відповідають критеріям порівняння;

- розробити процес обговорення і рефлексії, де будуть обговорюватися сенс проведеного зіставлення, а не банальна констатація статистично отриманих даних.

Очевидно, що порівняльний аналіз може безпосередньо застосовуватися в практиці проведення форсайта. Однак тут слід остерігатися небезпеки перенесення вже розробленої системи оцінок і порівняльних критеріїв на нову ситуацію без їх адаптації.

Таке механічне перенесення може привести до повної неспроможності результатів аналізу. Наприклад в Європі були застосовані вже розроблені раніше в Японії опитувальники Дельфі, де в числі актуальних тем були виробництво рису і землетруси.

Ще одним із поширених методів збору інформації є огляд актуальних проблем. Такі огляди використовуються для узагальнення різноманітних думок експертів з різних областей. Вони можуть постачати корисною інформацією аналітичні групи розробників опитувальників Дельфі або семінари по сценуванню.

Ці огляди можуть бути не остаточні або допускають поправки. У цьому випадку експерти можуть детально розробляти питання для з'ясування актуальних проблем у своїй сфері із залученням відповідних матеріалів. Однак в такому випадку широке застосування таких оглядів буде утруднено через великі затрати часу.

Тому зазвичай використовується більш структурований підхід – створюються опитувальники, в яких експертів просять відповісти на наступні питання:

- які на їх погляд ключові фактори, рушійні сили в тій чи іншій досліджуваній області;
- які проблеми і потреби ці фактори формують;
- які види рішення проблем і які інновації можна застосувати в цій ситуації;
- які види досліджень, інформації та методів можуть бути необхідними для досягнення поставлених завдань.

Такий підхід дозволяє використовувати широку базу знань, даючи можливість більшій кількості людей взяти участь у форсайті, ніж це можливо в ході роботи семінарів, і залучити людей, що не володіють часом для тривалої участі в роботі форсайта.

Як зазначалося вище, ключову роль в реалізації форсайт-проектів грають експерти. Нижче розглянуті основні методики роботи груп експертів.

Мозковий штурм – один із найпоширеніших методів вироблення колективних експертних рішень. За допомогою сучасних ІКТ він може здійснюватися і в індивідуальному порядку, але в даному випадку мається на увазі класичний груповий метод.

Однією з основних цілей мозкового штурму є зняття установки на неактуальність «диких» ідей. Таким чином стимулюється креативність і народження нових точок зору на проблему. Спочатку цей термін використовувався для опису строго фіксованої послідовності дій, основними етапами якої є:

- етап вільного породження ідей, під час якого ідеї просто висловлюються і фіксуються, при цьому не піддаються критичному обговоренню. Після того як ідеї висловлені, будь-який учасник експертної групи може зажадати роз'яснення незрозумілих йому пунктів в запропонованих ідеях. Головним правилом тут є толерантне ставлення учасників групи один до одного (індивідуальна робота учасників, потім висловлювання ідей по колу, запис цих ідей);

- етап серйозного детального обговорення запропонованих ідей. Для цього їх групують і визначають найбільш важливі особливості кожної з них. Також цей етап може включати в себе голосування. Але перед цим слід звести кількість ідей до розумного мінімуму, так що на цьому етапі учасникам дозволяється вносити конструктивну критику і відхиляти деякі ідеї за їх незмістовність або неадекватність поставленій проблемі.

Мозковий штурм – це тільки початкова стадія роботи групи експертів. Він не передбачає остаточного результату на виході, який можна включити в підсумковий звіт про роботу.

Мозковий штурм продовжує візуальне структурування ідей і аналіз аргументів, що передбачає визначення центральної, ключової ідеї; розташування ідей, пов'язаних безпосередньо з головною, у вигляді спиць колеса і окресленні подальших зв'язків між ідеями. Така візуалізація дозволяє відстежувати зв'язки між ідеями і полегшує їх продукування надалі. Ці підходи можуть бути використані для полегшення дискусії в дослідних групах. Хоча застосовувати їх в неорганізованих групах складно, їх великою перевагою є здатність до «авторських прав на ідею» при застосуванні кольорових олівців. Так само це полегшує запам'ятовування візуалізованої схеми.

Ще однією формою участі експертів у розробці прогнозів і конструюванні майбут-

нього є рольова гра. Основними функціями цього методу є:

- дати можливість учасникам робочої групи зсередини вникнути в мотивацію і думки людей, відповідальних за прийняття рішень, чий ролі вони відіграють;
- дослідити, які стратегії і відповідальності можуть бути враховані при прийнятті того чи іншого рішення.

Рольова гра вимагає ретельної підготовки, особливо якщо вона повинна бути реалістичною. Необхідно скласти сценарій – опис умов і, по можливості, список ігрових подій, здатних бути «зовнішнім шоком» для учасників. Наприклад, рольова гра, сконцентрована на економіці, у якості «зовнішнього шоку» може мати підвищення цін на енергоносії або погіршення торгових відносин. Необхідно створити список ключових гравців із зазначенням переслідуваних ними інтересів, ресурсами і знаннями в їх розпорядженні і т. д. В ідеалі список гравців повинен збігатися з числом учасників гри, і у створенні мінімального списку гравців потрібна певна винахідливість. У деяких випадках допускається відігравання групою учасників ролі цілісної організації. Це корисно для внутрішнього діалогу і більш глибокого розуміння проблем розвитку такої організації.

Інші елементи структури рольової гри можуть включати, наприклад, правила управління, які визначають коли і як експерти можуть спілкуватися, які види рішень вони можуть приймати і про що можуть домовлятися і т. д. Існує безліч видів рольових ігор, як правило призначених для тренінгів управління і загальної освіти. В контексті форсайта рольові ігри дуже корисні для організації роботи експертів і дають додаткові можливості продукування моделей поведінки пропонованих в рамках форсайта конструкторів майбутнього. Незважаючи на деякі складності в своєму створенні, рольова гра з добре спланованою структурою має безліч рис подібності реальній системі. Вона дає можливість дослідження можливих відповідей на мінливі зовнішні умови і взаємодії між стратегіями різних гравців.

Відмінною особливістю форсайта і найважливішою метою, на яку націлені всі описані вище методи, є «дорожні карти». Це

нормативний метод передбачення, при якому передбачається, що учасники форсайта знають, куди хочуть прийти або чого хочуть досягти. В даному випадку завдання полягає в тому, щоб відповісти на питання: яким чином найбільш оптимально і ефективно це зробити? Часовий горизонт цього методу зазвичай становить від п'яти до п'ятнадцяти років, а сама дорожня карта будується в вигляді схеми-маршруту, який безпосередньо призводить до заздалегідь встановленої сукупності цілей через рішення проміжних завдань.

Така карта являє собою, як правило, багатошарову схему, де кожен шар містить одинорідні елементи (цілі, завдання), і основний акцент при цьому робиться на узгодженні тимчасових координат подій і дій, що надає даному інструменту динамічний характер і дозволяє відстежувати всю реалізацію процесу. При цьому при побудові дорожніх карт результати повинні бути представлені в максимально зрозумілій формі, доступній для самого широкого кола зацікавлених осіб, і служити основою для прийняття поточних рішень у відповідних областях.

Головне значення дорожньої карти полягає у виборі і поданні можливих напрямків розвитку об'єкта форсайта, визначенні системи необхідних заходів і точок їх найбільш перспективного додатку, побудові траєкторії досягнення поставлених завдань і відображенні альтернативних варіантів.

Перспективи використання форсайта в сфері публічного управління в Україні.

Описані вище методи форсайта в умовах України набувають специфіки, властиві країнам середнього рівня розвитку. Наявність великої кількості висококваліфікованих експертів і активних представників інститутів громадянського суспільства створює потенційну можливість використання даної технології проектування майбутнього.

Однак протиположно цьому виступають, з одного боку, інертна система державного управління, в якій прийняття рішень політизоване і обплутане корупцією, а з іншого боку, важливий учасник форсайт-проектів – бізнес, пристосований до правил гри в віртуальній економіці. Остання, замкнута на тиражуванні минулого і збереженні за-

старілої адміністративної системи, виключає інновації та прагнення до підвищення конкурентних можливостей. Технологічні нововведення, що проводяться деякими великими корпораціями і олігархами, є даниною необхідності взаємодії із зарубіжними західними партнерами і участі в торгівлі на світовому ринку. Однак і тут розмова йде в основному про вивезення товарів із низькою доданою вартістю, а то й узагалі сировини.

У цих умовах держава та великий бізнес поки не проявляють інтерес до форсайт-проектів. Найбільшою мірою цей інтерес зосереджений в науковому середовищі і поступово знаходить вияв у відповідних теоретичних напрацюваннях.

Разом із тим для сфери публічного управління, і перш за все державного управління та місцевого самуправління, в умовах трансформації всього українського суспільства уявлення про перспективи розвитку і, головне, шляхи досягнення можливих цілей розвитку набуло життєво важливого значення. Відсутність зрозумілих і реалістичних дорожніх карт у всьому важливому напрямі розвитку є фактором уповільнення розвитку як всієї країни, так і регіонів та територій. Це також негативно позначається на взаємодії бізнесу з органами влади

та інститутами громадянського суспільства.

Передбачувані сценарії розвитку країни, без проведення відповідних форсайтів, виглядають вкрай невизначено і декларуються не фахівцями, а політиками, зацікавленими виключно в поліпшенні виборчого іміджу. Тому в суспільстві і тиражуються часто взаємовиключаючі одне одного сценарії розвитку країни, далекі від наукового підходу.

Висновок.

Методи і технології форсайта досить добре розроблені і можуть бути успішно застосовані в сфері публічного управління. Форсайт-проекти можуть бути реалізовані в найрізноманітніших сферах життя суспільства і публічного управління: інноваційних технологіях, медицині, штучному розумі, новітніх методах освіти, молодіжній політиці, електронному управлінні, розумних містах і т. д. З нашої точки зору, всі ці напрямки можуть бути затребувані і реалізовані в Україні.

Надалі автором передбачається організація семінару з розробки сценарію розвитку самого форсайта в Україні та розробки пропозицій щодо вживання державної програми проведення форсайта, як це зроблено в передових країнах.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Бойко А. С. Разработка инновационных стратегий развития региона / А. С. Бойко // Економічні інновації. Випуск 43: Українське Причорномор'я в національних і міжнародних координатах розвитку: регіональний вимір. Збірник наукових праць. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – 359 с.
2. Бойкова М. В. Форсайт в Германии / М. В. Бойкова, М. Г. Салазкин // Форсайт. – 2008. – №1. – С. 12-19.
3. Смельяненко Л. М. Форсайт-методологія стратегічного управління інноваційним розвитком суспільства / Л. М. Смельяненко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 10.
4. Кваша Т. К. Вибір пріоритетних напрямків науково-технологічного розвитку з використанням форсайту / Т. К. Кваша // Проблеми розвитку інформаційного суспільства: матеріали II міжнародного форуму. – Київ: УкрІНТЕІ, 2010. – Ч. II. – С. 78-82.
5. Кривошеїн В. В. Дельфі як базова форсайт-технологія соціально-політичної ризикології / В. В. Кривошеїн // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2017. – Т. 20. – № 7. – С. 57-64.
6. Кравченко Т. А. Доцільність використання методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. / Т. А. Кравченко // Аспекти публічного управління. – 2015. – Т. 3. – № 4. – С. 121-129.
7. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту. – Режим доступу: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>
8. Малова Т. И. Перспективы реализации национальной программы форсайт (foresight) в Украине / Т. И. Малова // Вісник Донецького Національного університету. Серія «Економіка і право». – 2008. – № 2. – С. 167-171.
9. Федулова Л. І. Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія «Форсайт» / Л. І. Федулова. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnik_RE_4_139.pdf.

10. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 106-120.
11. Форсайт в Україні. – Режим доступу: http://www.uiniei.kiev.ua/foresight/ua/ua_foresight.php.
12. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 36 с.
13. Форсайт в государственном и муниципальном управлении. – Режим доступу: http://www.bshe.ru/ours_programs/forSITE_gov_management.
14. Cuosa T. Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union / T. Cuosa. – Singapore: S.Rajaratnam Studies, 2011. – 116 p.
15. Gokhberg L. Indicators for Science, Technology and Innovation on the Crossroad to Foresight in: Science, Technology and Innovation Policy for the Future – Potentials and Limits of Foresight Studies / L. Gokhberg. – Heidelberg/ New York/ Dordrecht/ London: Springer, 2013. P. 257-288.
16. Habegger B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands / B. Habegger // Futures. – 2010. – № 42. – P. 49-58.
17. Kettering Charlz Franklin. – Retrieved from: <http://www.verses.ru/translate/160.html>
18. The Handbook of Technology Foresight / Miles I., Popper, R. (Eds.). – Cheltenham: Edward Elgar, 2008
19. Popper R. Global Mapping Report 2007 / R. Popper, M. Keenan, I. Miles, M. Butter, G. Sainz // European Foresight Monitoring Network report to the EC www.efmn.eu. – 2007.
20. Saritas O. Systems Thinking for Foresight, Unpublished Ph.D. Thesis / O. Saritas. – University of Manchester: PREST, 2006.
21. Wells H.G. Wanted – Professors of Foresight! Aired by the BBC on 19 November, 1932. – Retrieved from: http://foresightinternational.com.au/wp-content/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf

REFERENCES

1. Boyko, A.S. (2011). Razrabotka innovatsionnykh strategiy razvitiya regiona [Development of innovative strategies of regional development] *Ekonomichni innovatsiyi. Vypusk 43: Ukrayins'ke Prychornomor'ya v natsional'nykh i mizhnarodnykh koordynatakh rozvytku: rehional'nyy vymir. Zbirnyk naukovykh prats'*. – Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen' NAN Ukrayiny
2. Boykova, M.V., & Salazkin, M.G. (2001). Forsayt v Germanii [Foresight in Germany]. *Forsayt, 1*
3. Yemel'yanenko, L.M. (2008). Forsayt-metodolohiya stratehichnoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom suspil'stva [The foresight methodology strategic management of innovative development of society] [Electronic resource]. *Visnyk Shkhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya, 10*
4. Kvasha, T.K. (2010). Vybir priorytetnykh napryamkiv naukovykh-tekhnologichnoho rozvytku z vykorystannyam forsaitu [The choice of priority directions of scientific-technological development using foresight]. *Problemy rozvytku informatsiynoho suspil'stva – Problems of information society development: Proceedings of the II-nd International forum*. Kyiv: UkrINTEI
5. Kryvoshein, V.V. (2017). Delfi yak bazova forsait-tekhnologhiia sotsialno-politychnoi ryzykolohii [Delphi as the basic foresight technology of socio-political riskology]. *Scientific and theoretical almanac «Grani», 20 (7), 57-64.*
6. Kravchenko, T.A. (2015). Dotsilnist vykorystannia metodolohii forsaitu pry rozrobtsi Yedynoi kompleksnoi stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii na 2015-2020 rr. [The expediency of using the foresight methodology in the development of the Integrated Integrated Strategy for the Development of Agriculture and Rural Territories for 2015-2020]. *Aspects of Public Administration, 3 (4), 121-129*
7. Lyuds'kyj kapital Ukrayiny` 2025. Pidsumky` forsaitu [Human capital of Ukraine 2025. The results of the foresight]. Retrieved from: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaitu.html>
8. Malova, T.I. (2008). Perspektivy realizatsii natsionalnoy programmy forsait (foresight) v Ukraine [The prospects for the implementation of the national program foresight in Ukraine]. *Visnyk Donets'koho Natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika i pravo, 2, 167-171.*
9. Fedulova, L.I. Novitni pidkhody do formuvannya stratehiyi rozvytku rehioniv: metodolohiya "Forsayt" [Innovative approaches to formation of strategy of development of regions: methodology "foresight"]. Retrieved from: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnik_RE_4_139.pdf.
10. Fedulova, L.I. (2008). Forsayt: suchasna metodolohiya tekhnologichnoho prohnozuvannya [Foresight: modern methodology of technological forecasting]. *Ekonomika i prohnozuvannya, 3, 106-120*
11. *Forsayt v Ukraine [Foresight in Ukraine]*. Retrieved from: http://www.uiniei.kiev.ua/foresight/ua/ua_foresight.php

12. *Forsayt ekonomiky Ukrainy: seredn'ostrokovyy (2015–2020 roky) i dovhostrokovyy (2020–2030 roky) chasovi horyzonty (versiya dlya obhovorenniya) [The foresight of economy of Ukraine: medium term (2015–2020) and long term (2020–2030) horizons (version for discussion)]*. (2015). Kyiv : NTUU «KPI»
13. *Forsayt v gosudarstvennom i munitsipalnom upravlenii [Foresight in state and municipal management] [Electronic resource]*. Retrieved from: http://www.bshe.ru/ours_programs/forsite_gov_management
14. Cuosa, T. (2011). *Practicing strategic foresight in government. The cases of Finland, Singapore and European Union*. Singapore: S.Rajaratnam Studies
15. Gokhberg, L. (2013). *Indicators for Science, Technology and Innovation on the Crossroad to Foresight, in: Science, Technology and Innovation Policy for the Future – Potentials and Limits of Foresight Studies*. Heidelberg/ New York/ Dordrecht/ London: Springer.
16. Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands. *Futures*, 42, 49–58.
17. *Kettering Charlz Franklin* [Electronic resource]. Retrieved from: <http://www.verses.ru/translate/160.html>.
18. Miles, I., & Popper, R. (Eds.). (2008). *The Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar.
19. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., & Sainz, G. (2007) *Global Mapping Report 2007, European Foresight Monitoring Network report to the EC* www.efmn.eu.
20. Saritas, O. (2006) *Systems Thinking for Foresight*, Unpublished Ph.D. Thesis, PREST, University of Manchester .
21. Wells, H.G. *Wanted – Professors of Foresight!* Aired by the BBC on 19 November, 1932. Retrieved from: http://foresightinternational.com.au/wp-content/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf.

Квітка Сергій Андрійович

Доктор державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: skvitka@i.ua ORCID: 0000-0003-3786-9589

Цитування: Квітка С. А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні / С. А. Квітка // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 8. – С. 56–70.

Citation: Kvitka, S. A. (2018). *Forsait v publichnomu upravlinni: metody i perspektyvy realizatsii v Ukraini* [Foresight in Public Administration: Methods and Perspectives of Implementation in Ukraine]. *Public administration aspects*, 6 (8), 56–70.

Стаття надійшла / Article arrived: 07.08.2018

Схвалено до друку / Accepted: 23.08.2018